



كلية إدارة الأعمال

"آثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة
شمال الشرقية في سلطنة عمان"

**The impact of participatory leadership on the job
performance of workers in the health sector in AL Sharqiyah
North Governorate, Sultanate of Oman**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية إدارة
الأعمال بتخصص القيادة

إعداد:

سلطان بن مسلم بن سالم الدرعي (2110717)

إشراف:

الدكتور/ محمد الراشدي

(2023م)

المخلص:

هدفت هذه الدراسة لتعرف على تأثير القيادة التشاركية في مجالات (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي في مجالات (كمية وحجم الإنتاج الفعلي، ودرجة الجودة، والإطار الزمني للإداء العملي، والتكلفة) للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

تتمثل منهجية الدراسة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي: الكمي، وقد تم توظيف الاستبانات كأداة رئيسية لهذه الدراسة وذلك عبر توزيع استبيان يحتوي على 26 سؤالاً على موظفي الخدمات الصحية بمحافظة شمال الشرقية مستهدفين لعدد (200) مبحوث.

وتؤكد نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبدأ القيادة التشاركية بمجالاته الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) لدى العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية جاء بشكل مرتفع وجيد، وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بالعمل على التوعية المستمرة لجميع الموظفين بالقطاع الصحي بأهمية القيادة التشاركية وإيجابية ممارستها، كما أنه يجب توفير ما يلزم من التقنيات والإمكانات المادية والمالية التي تُساهم في تفعيل أساليب القيادة التشاركية بالمؤسسات الصحية، مع العمل على وجود سياسات وإجراءات واضحة ومتبعة في نظام المشاركة القيادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الأداء الوظيفي، العاملين بالقطاع الصحي، محافظة شمال الشرقية.

Abstract:

This study aimed at identifying the effect of participatory leadership in its fields of authority delegation, participation in decision- making, and human-relations on job performance in the quantitative areas (the actual production level, the quality, time frame for practical performance, and cost) for workers in the health sector in North Sharqiyah Governorate in Sultanate of Oman.

The study adapted the quantitative, descriptive and analytical approach. Questionnaires were used as a data collection instrument as a 26-item questionnaire was distributed to 200 health service workers in the North Sharqiyah Governorate.

The results of the study showed that the implementation of the participatory leadership in its three fields: delegation of authority, participation in decision-making, and human relations among workers in the health sector in the North Sharqiyah Governorate was high and effective. The researcher recommended that health service workers should be informed about that importance of Participatory leadership and its positive practices. In addition, it was recommended that the necessary techniques and material and financial capabilities should be provided so they contribute to activating participatory leadership methods in health institutions. Moreover, it was recommended that participatory leadership policies and procedures should be stated clearly.

. Keywords: participatory leadership, job performance, workers in the health sector, North Sharqiyah Governorate

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
8	الفصل الأول
8	المقدمة
9	مشكلة الدراسة
10	أسئلة الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
12	متغيرات الدراسة
13	نموذج الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	حدود الدراسة
16	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني "الإطار النظري والدراسات السابقة"
14	المبحث الأول: القيادة التشاركية
15	مفهوم القيادة التشاركية
17	أنماط القيادة التشاركية
18	أهمية القيادة التشاركية
20	خصائص القيادة التشاركية
22	أسس القيادة التشاركية
23	مجالات تطبيق القيادة التشاركية
27	فوائد النمط التشاركي في القيادة
28	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
29	مفهوم الأداء الوظيفي
30	أهمية الأداء الوظيفي
30	محددات الأداء الوظيفي
31	مستويات الأداء الوظيفي
31	تقييم الأداء الوظيفي
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة
33	الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية
35	الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

39	الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي
43	التعقيب على الدراسات السابقة
47	الفصل الثالث منهجية الدراسة
47	منهج الدراسة
48	مصادر المعلومات
48	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة (طرق جمع المعلومات):
50	ثبات أداة الدراسة
53	الفصل الرابع نتائج الدراسة
53	المقدمة
53	نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)
62	نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
67	مقدمة
67	مناقشة النتائج
69	التوصيات
70	مقترحات الدراسة
71	الخاتمة
72	المراجع
78	ملحق رقم 1: جدول مقارنة الدراسات السابقة
81	ملحق رقم 2: قائمة المحكمين

رقم الصفحة	موضوع الجدول
53	جدول (1) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
55	جدول (2) المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة
56	جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتفويض السلطة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
57	جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
58	جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
60	جدول (6) المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة
61	جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدقة في تنفيذ المهام مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
62	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة الاجتهاد والمثابرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
63	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات مع زملاء العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية:
64	جدول (10) معامل بيرسون (Correlations) بين ابعاد المتغير المستقل
65	جدول (11) الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) التدقيق الداخلي على تحسين اداء الخدمات في المستشفى السلطاني
66	جدول (12) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى
68	جدول (13) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الثانية
69	جدول (14) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الثالثة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
83	ملحق رقم 1: جدول مقارنة الدراسات السابقة
86	ملحق رقم 2: قائمة المحكمين
87	ملحق رقم 3: الاستبانة

الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"

1.1 المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التطورات المتسارعة نتيجة الانفجار المعرفي الهائل والثورة المعلوماتية في شتى مجالات الحياة المختلفة، لذا نجد أن جميع المنظمات في شتى أنحاء العالم تحاول مواكبة هذا التطورات، للتكيف والتعايش والاستمرار بنجاح في ظل هذه التطورات. ولا يمكن أن تتم مواكبة هذا التطور إلا بوجود قيادة ناجحة وفعالة تنظم جهود العاملين في تلك المؤسسات (الصلابي، 2019).

وإذا ما عدنا إلى التراث السوسيولوجي الذي أنتج القيادة وأنماطها وأبرزها كظاهرة اجتماعية تنشئ من جود الفرد وسط الجماعة وعاملاً مهماً في تنظيم هذه الجماعة، نجد بأن "ستير برنارد" الذي يعتبر من رواد المدرسة السلوكية، يرى بوجود تداخل بين احتياجات المنظمات واحتياجات العاملين، فيصبح دور القائد أو المدير الرئيسي هو تنظيم هذه الاحتياجات لتحقيق التعاون المطلوب بين الجانبين (الخشرمي، 2017).

أما "فريدريك تايلور" من خلال نظريته الإدارية العلمية يعد من أوائل الذين كان لهم الفضل في تطوير القيادة وأنماطها، يرى بأنه يجب على المدير أو القائد بأن يقوم بتقييم مرؤوسيه بناءً على المعايير العلمية بدلاً من الطرق المرتجلة قديماً. أما "هنري فايول" يرى بأن القيادة تدل على التوجيه وليس إصدار الأوامر، وقد رآه بأن مبدأ تفويض السلطة له دور مهم في تحقيق فعالية القيادة، حيث يعد التفويض من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق القائد لمهامه الوظيفية الجوهرية (بده، 2016).

وتعد القيادة التشاركية من أبرز أنماط القيادة التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمات بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة مقدرة، بالإضافة إلى جهد أقل، وتعرف القيادة التشاركية بأنها "نمط قيادي يقوم على مشاركة القائد أو المدير لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات الهامة لتحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة" حيث أن هذا النمط يمنح العاملين الفرصة للمشاركة في إبداء آرائهم وأفكارهم داخل وخارج المنظمة مما يحقق النمو المهني المطلوب في تلك المؤسسات (الرويثي، 2018).

وخير من اتبع هذا النمط القيادي هو رسول الأمة -عليه أفضل الصلاة والسلام- والصحابة الكرام رضوان الله عليهم جميعاً، وكان يطلق عليها آنذاك "الشورى"، فقد ذكر الإمام البخاري قصة لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، عندما توجه إلى الشام وعند وصوله إلى أعتابها وصله خبر انتشار الطاعون بها، فقرر مشاورة جميع الصحابة من المهاجرين والأنصار في مسألة مواصلة المسير ودخولها أم الرجوع، فاختلّفوا بين من يشير عليه بالدخول ومن ينصحه بالعودة حافظاً على سلامة المسلمين، وبعد الاستماع لهم جميعاً قرر الرجوع. كما اتخذ عثمان -رضي الله عنه- في دولته مجلساً للشورى يتألف من كبار صحابة رسول الله -صلى الله عليه وسلم- من المهاجرين والأنصار، فكانوا إذا هموا بالغزو والتقدم في الفتوحات الإسلامية استأذوه واستشاروه، فيقوم هو بدوره بجمع الصحابة واستشارتهم للإعداد والإقرار والتنفيذ ووضع الخطط المناسبة لذلك، ثم يأذن لهم. (الصلابي، 2012)

ويعتبر نمط القيادة التشاركية الأنسب للاستخدام من قبل القادة في ظل توفر المناخ المناسب، وذلك لما يتمتع به من قدره فعّال تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين العمل بما يتوافق مع أهداف المنظمات، حيث تقوم القيادة التشاركية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وأخذ آراءهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار الذي بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي لديهم (الخشرمي، 2017). وقد أشار أبو مازن (2018) إلى أن النمط التشاركي في القيادة يعتبر في الجهة المقابلة والنقيضة من الأنماط القيادية التسلطية الأخرى، حيث أنه يقوم على إشراك العاملين في رسم السياسات والاستراتيجيات ومواجهة التحديات ووضع الحلول المناسبة لها، كما تطرق الدجاني (2018) إلى أن استخدام النمط التشاركي له دور كبير في رفع الرضاء الوظيفي الذي بدوره سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات التي يعملون بها.

وانطلاقاً من أهمية ممارسة نهج القيادة التشاركية في جميع المنظمات بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص لنتمكن من بلوغ النجاح خلال أدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة للتعرف على تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

1.2 مشكلة الدراسة:

توصف بيئة العمل في يومنا هذا بأنها سريعة التغير والتقدم في شتى المجالات، ومما لاشك فيه بأن هذا التطور نتج عنه العديد من المشكلات والصعوبات التي تتطلب وجود نظام إداري قوي قادر على مواجهتها والتغلب عليها، ولقد حظيت القيادة بشكل خاص بالاهتمام على مختلف الفترات التي تعاقبت عليها شتى أنواع المدارس سواء المدرسة الكلاسيكية أو الحديثة أو المعاصرة بمختلف النظريات، وتعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية القادرة على عمل التغيير في الأنظمة الإدارية، لأنها تعتمد على المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة في اتخاذ القرار لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار الذي بدوره يؤثر على جودة الأداء ومستوى الانتاجية.

وقد تطرقت دراسة العمري (2019) إلى أنه لازالت الأنماط التقليدية في القيادة مسيطرة على معظم الإدارات المختلفة، فمركزية اتخاذ القرارات ومواجهات التحديات والخلط بين الولاء المؤسسي وولاء الشخص للمنظمة لازالت مسيطرة على معظم المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء. ويضيف أبو الخير (2016) أن القيادة التشاركية تعتبر نمطاً فعالاً في الحد من المشكلات التي تواجه الأقسام الحكومية سواء بتعاون الموظفين مع رئاسة تلك الأقسام لتحقيق أقصى عمليات النجاح وتحقيق الأهداف التي تم تحديدها أو بتنظيم الشؤون الإدارية الأخرى الخاصة بتلك المؤسسات التي تتحقق الأداء الوظيفي المطلوب. وقد أشارت دراسة الدجاني (2018)، ودراسة الشمري (2018)، إلى أنه يوجد ضعف في تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات في ظل وجود مناخ تنظيمي جيد، ويعود ذلك للضعف إلى عدم كفاءة القيادات الإدارية لدى المدراء، ومحاولة تفردهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمات.

ونظراً لأهمية هذا النمط القيادي وتأثيره المتوقع على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال توفير بيئة تشاركية تساهم في خلق علاقات إيجابية بين العاملين داخل تلك المؤسسات، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي في صناعة القرارات المهمة داخل أي منظمة، أتت هذه الدراسة للبحث عن:

تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

1.3 أسئلة الدراسة:

ومن خلال مشكلة الدراسة أعلاه، يبرز معنا عدد من الأسئلة، وهي:

السؤال الأول: ما استراتيجية لقيادة التشاركية الأكثر تطبيقاً في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟ (وصفي)

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟ (وصفي)

السؤال الثالث: ما هو تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟ (تحليلي)

1.4 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة أهميتها من الجانب النظري كونها أتت بعد أزمة جائحة كورونا والتي عصفت بالعالم أجمع والتي تناولنا من خلالها موضوع القيادة التشاركية، وستساهم في فهم تأثير القيادة التشاركية ودورها في تجويد تأهيل القيادات مستقبلاً وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب، كما أن أهمية الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات التي تناقشها فهي جميعها تصب في رفع مستوى الانتاجية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي، كما أن الباحث يسعى بأن تكون هذه الدراسة مرجعاً علمياً لإجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة التشاركية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية: يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة أحد المصادر المعرفية التي من الممكن أن يستعين بها العاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية بالسلطنة لإيجاد نظام عملي بمؤشرات وبرامج محددة، وذلك من خلال تطبيقهم لنمط القيادة التشاركية للوصول إلى المستوى المطلوب في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي سينعكس إيجاباً على أدائهم والتزامهم التنظيمي في مؤسساتهم. كما يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تطبيق النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي يؤمل أنها تفيد المنظمات الحكومية والخاصة، والوقوف على أهمية القيادة التشاركية، وآليات العمل بها، ومعرفة أبرز المعوقات، ويتوقع من هذه الدراسة ان تساهم في الوصول إلى عدد من الآثار الإيجابية على المنظمة الصحية بالسلطنة.

1.5 أهداف الدراسة:

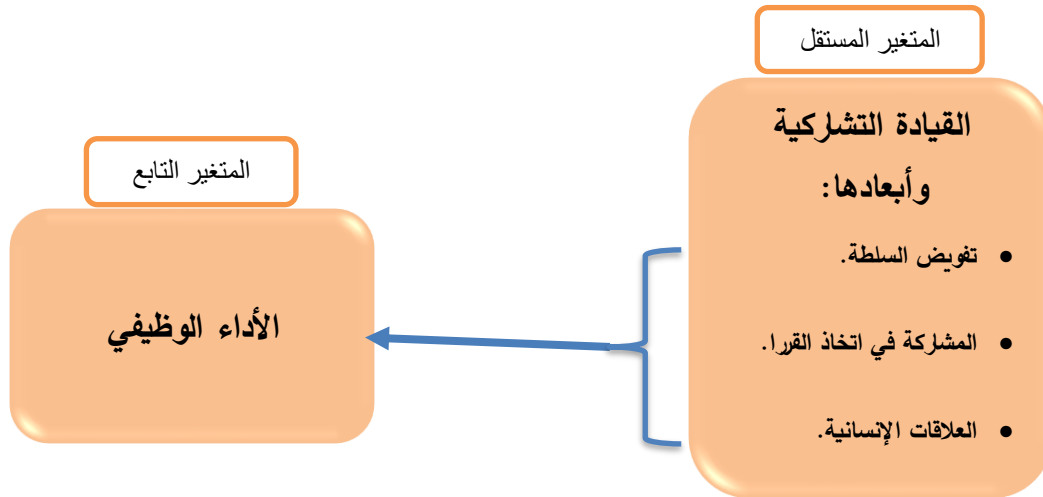
تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. قياس تأثير القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
2. قياس تأثير القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.
3. قياس تأثير القيادة التشاركية في درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

1.6 متغيرات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة قياس تأثير القيادة التشاركية بمجالاته الثلاثة على الأداء الوظيفي، وهي كالتالي:
المتغير المستقل: القيادة التشاركية.
المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

1.7 نموذج الدراسة:



1.8 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

1.9 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: وهو عبارة عن معرفة تأثير القيادة لتشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية بالسلطنة.

الحد المكاني والبشري: اقتصرت عينة الدراسة على العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية.

الحدود الإجرائية: تحددت بالأدوات التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة.

الحد الزمني: سوف يتم عمل هذه الدراسة خلال فترة الدراسة من 2022م إلى 2023م.

1.10 مصطلحات الدراسة:

القيادة: القيادة لغة: كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، لأنها مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني مع الفعل اللاتيني الذي يعني يحرك ويقود.

أما القيادة اصطلاحاً: هي القدرة على التأثير والتحفيز في الأفراد لجعلهم أكثر فعالية وحماس في تأدية واجباتهم الوظيفية المنوطة بهم بكل جهد وتفاني لتحقيق أهداف المجموعة (الشمري، 2018). أما معمرى (2018)، فقد عرفها: "على أنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والأتباع، يتم من خلالها تحريك الأتباع لتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية".

القيادة التشاركية: هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويمكن تعريفها بأنها دعوة القائد لمروسيه للمناقشة حول المواضيع أو المشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، الذي بدوره يقوم على تعزيز الثقة لديهم وتشجيعهم على بذل المزيد من العطاء خلال مراحل عملهم داخل المؤسسة، كما أن الأخذ بمقترحاتهم وآراءهم يزيد من حبههم وولائهم للمؤسسة التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت وأقل جهد ممكن وأقل تكلفة. (قشة بي وعلى، 2019)

كما عرفها أبو مازن (2018) بأنها مشاركة العاملين في صنع القرارات ذات الصلة بالعمل بالإضافة إلى تفويض القائد لبعض صلاحياته إلى العاملين تحت إمرته بما يتناسب مع إمكانياتهم. ونستنتج مما سبق أن القيادة التشاركية تقوم على مشاركة القادة للعاملين تحت مسؤوليته في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والتحديات داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهي على النقيض التام من أنماط القيادة التسلطية الأخرى، التي تقوم على تفرد القائد في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، مما يحصر دور الموظفين في تنفيذ تلك القرارات فقط، وقد يتم تحديد القيادة التشاركية بثلاثة أبعاد وهي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية.

الأداء الوظيفي: وهو الطريقة التي يؤدي بها الموظف أو العامل المهام والمسؤوليات المنوطة به، ويمكن تعريفه كذلك بأنه رغبة العاملين داخل المنظمة في تحقيق أهداف تلك المنظمة بممارسة أعلى مستويات الجهد (بني عبدالله، 2018). كما عرفه Srivastava (2017) بأنه دافعية ورغبة الموظفين في اتقان وتجويد العمل، عن طريق قيامهم بواجباتهم الوظيفية بأعلى درجات التفاني والإخلاص للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها للمنظمة بأسرع وقت وأقل جهد ممكن وأقل تكلفة. إذن نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك العمل الذي يسوده الشغف والهمة العالية للموظفين خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية بغية تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، ويمكن الاستناد إلى مجموعة من الأبعاد أبرزها: الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة، والعلاقات مع زملاء العمل.

الفصل الثاني

"الإطار النظري والدراسات السابقة"

المبحث الأول: القيادة التشاركية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

2.1 المبحث الأول: القيادة التشاركية:

تعد القيادة الفعالة محوراً تركز عليه العمليات في أي المنظمة، وأهم عناصر نجاحها، وفي ظل نمو هذه المنظمات وكبر حجمها وتعدد وتنوع خدماتها التي تقدمها، وصعوبة وتعقيد عملياتها، وتأثيرها بالموثرات الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن هذا الأمر يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التطوير والتغيير والتجديد، وهذا لا يتحقق إلا في بوجود قيادة واعية (البناء، 2013). وقد اشارت دراسة العمري (2019) إلى أن القيادة تشكل أهم أركان العمل الفعال، حيث تساهم بشكل كبير ومباشر في تنمية وزيادة عوامل الانتاج وتجويد العمل بصورة كبيرة، فهي المحرك الاساسي لإحداث التغيير والتطوير في نظم العمل؛ وتأثيرها المباشر على سلوك العاملين بها سواء أفراد أو جماعات، وتساهم في تنسيق الجهود والعلاقات بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

كم أن القيادة ظاهرة اجتماعية تربوية تركز على علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، وهذا الأمر يتطلب وجود القائد بين الفريق بشكل يؤثر ويتأثر به، وترتكز القيادة على ايجاد التفاعل الايجابي والفعال، سعياً لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء (الرويثي، 2018).

ويعد النمط التشاركي من أهم الأنماط في جعل المرؤوسين شركاء حقيقيين في العمل، وليس مجرد منفذي للأوامر والتعليمات التي تأتي من المستويات العليا بالمؤسسة، لكن باعتبارهم أشخاص لديهم قدرة على تحمل المسؤوليات والمساهمة المباشرة في حل للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة عند الحاجة، والمشاركة برسم السياسات وصياغة الخطط، فالنمط التشاركي يصنع البيئة الإيجابية المناسبة التي تحفز الطاقات الإبداعية وتنميها وتشجع العاملين على المشاركة الفعالة في العمل (السعود، 2012).

2.1.1 مفهوم القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية مصطلح حديث، يرتبط بمفهوم القيادة الديمقراطية بشكل كبير، ويرتكز على مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم أركان القيادة في الإسلام، والتي أكد عليها القرآن الكريم في كثير من المواضع والمناسبات، قال تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" الشورى:38.

وقد عرف Mokoena (2012)، القيادة التشاركية بأنها: النمط الإداري الحديث الذي يهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الرؤساء ومرؤوسيه، لزيادة مستويات الأداء لدى الطرفين، وكذلك التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء. كما أشار Kocolowski (2010)، في تعريفه للقيادة التشاركية بأنها العملية التشاركية الجماعية التي يتشارك فيها العاملون مع الإدارة في كافة المجالات وفي اتخاذ القرارات بشكل يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الدافعية في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. أما العنزي (2018) فقد أوضح مفهوم القيادة التشاركية بأنها ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وكذلك

مشاركة العاملين في المهام القيادية، وهي بذلك تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي، كما أنها تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المنظمة، مع التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية. كم عرفها أبو مازن (2018) بأنها: دعوة القائد لمروءسية للمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، وكذلك من خلال تفويض الصلاحيات وحث العاملين على تحمل المسؤولية. وعرفت الخشرمي (2017) القيادة التشاركية بأنها: مشاركة القائد للمروءسين في المهام القيادية وفي صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويحرص القائد التشاركي على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بالإضافة إلى توفير نظام فعال للاتصالات، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. كما عرف عسكر (2016) القيادة التشاركية أنها: الأسلوب القيادي المبني على التعاون والشراكة بين القائد والعاملين في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه والتقويم وحل المشكلات بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ومما سبق يمكن تلخيص الأفكار التي تركز عليها القيادة التشاركية في الآتي:

- مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف وصنع القرارات.
- تمكين العاملين وزيادة فرص المشاركة لتشمل تفويض الصلاحيات.
- يحدد سلوك القائد مستوى نجاح تطبيق القيادة التشاركية.
- أهمية إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
- تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي شعورهم بتقدير واحترام الذات.

2.1.2 أنماط القيادة التشاركية:

القائد التشاركي هو المسؤول الذي يشارك سلطة صناعة القرارات مع الجماعة، وبالرغم من ارتباط مدخل القيادة التشاركية بتوجيه العاملين، إلا أن القائد في هذا النمط يقوم بالتشجيع ويحفز المرؤوسين على العمل كفريق لتحقيق مستوى أداء مرتفع، ويعزز نمط القيادة التشاركية المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداء المهام العادية؛ فالقائد يطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم وآراءهم بجدية قبل أن يتخذ أي قرار (القحطاني، 2016).

وقد ذكر الروبثي (2018) والخشرمي (2017) أن أنماط المشاركة تنقسم إلى ثلاثة أقسام فرعية بناءً على النوعية ومساحة المشاركة:

القائد الاستشاري: يهتم هذا النوع من القادة بمشاوره المجموعة قبل اتخاذ القرار، إلا أنه غير ملزماً بقبول مقترحات وأفكار المجموعة، فهو يهدف من ذلك التعرف على وجهات النظر المختلفة حول قضية ما، أما صناعة القرار فهي ترجع إليه فب النهاية.

القائد الاجتماعي: يشجع هذا النمط من القادة المناقشة الجماعية حول مشكلة أو موضوع ما، ثم يتم اتخاذ القرار في ضوء اتجاه الغالبية من أفراد الجماعة، وهو بذلك يتخلى عن سلطة اتخاذ القرار للمجموعة، ويعاب

على هذا النمط التأخير النسبي في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يتطلب الحصول على آراء جميع أعضاء الجماعة.

القائد الديمقراطي: يقصد به ذلك القائد الذي يتخلى عن السلطة للمجموعة، وفي هذا النمط يعمل القائد على جمع الآراء والمقترحات ثم التصويت عليها وبناء على النتيجة يتم اتخاذ القرار، وفي هذا النمط يحقق فريق العمل مستويات عالية من جودة الأداء والإنتاجية.

2.1.3 أهمية القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية من أهم الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كمداخل أساسية لصناعة القرارات بمشاركة جميع الأطراف، حيث تعمل المنظمات على الاستفادة من استراتيجية القيادة التشاركية بهدف الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها والاستمرار في تطوير أهدافها لمواكبة التحديات التي تواجهها، كما تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدم في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما لها من تأثير واضح على نتائج العملية القيادية والتي من أهمها: اتخاذ القرارات الصحيحة، وجودة الإنتاجية للمنظمة، وتعزيز جو من التعاون والثقة بين القيادة والعاملين والذي تنعكس آثاره الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين (رفاعي، 2016).

وتصبح السلطة والتأثير في القيادة التشاركية متاحان لأي مستفيد من المنظمة بناءً على خبرته وحقه المشروع في الاختيار واستناداً إلى أدواره في تنفيذ القرارات، ويجب على القيادة التشاركية إتاحة مزيد من السلطات والصلاحيات والممارسات الديمقراطية للعاملين، كما أن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتساهم في خفض حالات الغياب عن العمل وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي (الخشرمي، 2017).

وأوضح كلا من Rhee, Sigler (2015) والقحطاني (2016)، عدداً من الجوانب التي تبرز أهمية القيادة التشاركية:

- تطبيق مبادئ القيادة التشاركية في المنظمات يؤدي إلى تجويد عمل المنظمة بشكل يضمن استمراريتها وتطورها وذلك لما تتمتع به من تعزيز لمبادئ الحوارات والمداولات المستمرة أثناء اتخاذ القرار بحرية واستقلالية وبعيدا عن المصالح الخاصة لبعض العاملين في المنظمة.
- تعتبر القيادة التشاركية أهم أساليب زيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها؛ وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تتم بشكل تشاركي بين العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض نسبة الخطأ.
- تهيئ القيادة التشاركية البيئة الإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.

- القيادة التشاركية تقوم على توزيع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة؛ وذلك من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء واعطاءهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- اعتماد أسلوب القيادة التشاركية أثبت نجاحه وجدواه حتى في المنظمات القائمة على مبادئ القيادة التقليدية، مثل المنظمات العسكرية والأمنية.
- تساهم القيادة التشاركية في تحسين سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.
- تعمل القيادة التشاركية على تلبية احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقفاً، نظراً لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء وثقة واحترام متبادل بين القادة والعاملين.

يتضح مما سبق الأهمية البالغة للقيادة التشاركية في المنظمات؛ حيث تعمل على تجويد وتطوير أدائها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل لتساهم في تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن القول أن أهمية القيادة التشاركية تتمثل في قدرتها على إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الرونة والحرية داخل العمل، من خلال تفويض بعض الأعمال إليهم وأخذ آرائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها جنباً إلى جنب مع القائد في جو مليء بالاحترام المتبادل، وكذلك تكمن في كون المنظمة تعمل كفريق وذلك خلال المشاركة في صناعة القرار والتخطيط لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة، كما تتيح فرصاً للتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة، وتساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة وتشعرهم بالانتماء للمنظمة ورفع روحهم المعنوية.

2.1.4 خصائص القيادة التشاركية:

تتعدد أشكال القيادة التشاركية في تطبيقها وتتخذ الممارسات أشكال عدة منها: المشاركة في اتخاذ القرارات والاجتماعات، ومشاركة المعلومات والمعارف، المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار، وتتصف القيادة التشاركية بعدد من الخصائص من أهمها إشراك العاملين في كل ما يتعلق بالمنظمة بدءاً من رسم سياسات واستراتيجيات العمل وتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها (القحطاني، 2016)، كما أوضح عسكر (2016) أن تنوع الأنماط القيادية وتباين اتجاهاتها جعل لكل منها خصائص ميزها عن الأخرى، ومن أهم خصائص القيادة التشاركية كما ذكرها:

- احترام شخصية العاملين وإعطاءهم حرية الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
- تعتمد على تنمية الضبط الذاتي للعاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- تعزيز العلاقات الإنسانية وتشجيع الفعاليات الاجتماعية التي تساهم في ترسيخ علاقات الصداقة والتعاون بين العاملين.
- تماسك العاملين وولائهم للقائد، وبناء الروح المعنوية العالية بين العاملين.

- الثقة بقدرات العاملين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.
- تعزيز فرص العمل الجماعي التعاوني.
- الحد من كل ما يثري الخلاف ويخلق العداوة والبغضاء بين العاملين.
- تساهم في توفير فرص التكيف ببيئة العمل وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به.
- تسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب.
- تتيح فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين.

مما سبق يمكن القول بأن خصائص القيادة التشاركية كثيرة من أهمها تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، ومشاركتهم في صنع القرارات مما يعزز لديهم الثقة بالنفس ويحقق لهم الرضا الوظيفي، ويزيد من إنتاجية العمل وجودته.

2.1.5 أسس القيادة التشاركية:

القيادة التشاركية تركز على إدراك العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، بحيث يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل كفريق متكامل، ويتوقف ذلك على مستوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ومستوى إشراكهم في اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، ومستوى تحفيز القائد لهم لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

وقد ذكر آدم (2014) عدد من الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية كما يلي:

- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين والمحافظة عليها ورعايتها.
- تحديد ووضوح الوظائف والمهام المسندة إلى كل فرد في المؤسسة.
- ترسيخ ثقافة التعاون بين العاملين وتنسيق جهودهم.
- الحرص على مشاركة العاملين في قيادة المؤسسة وفي وضع السياسات وصياغة البرامج وآليات تنفيذ العمل.
- يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض المهام الواجبات والمسؤوليات للعاملين بما يتناسب مع استعداداتهم وخبراتهم وبحيث تناسب السلطة مع المسؤولية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة.
- اسناد وتوزيع المهام بعدالة بالاعتماد على معايير موضوعية وإسناد المسؤوليات للعاملين بالمؤسسة.
- الاعتماد على الترغيب والاقناع في إشراك العاملين في العملية القيادية.

كما أضاف العمري (2019) بأن من الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية ما يلي:

- الحرص على مراعاة العدالة والتوازن بين الجميع عند تخطيط وتنفيذ أي برنامج.
- أهمية تحديد الفئات المسموح لها بالمشاركة من العاملين على اختلاف المستويات.
- ليس من الضروري إشراك كل فرد في العمليات الإدارية للمؤسسة.

يتضح مما سبق أن من أهم أسس القيادة التشاركية مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وأن التحديد الواضح للمهام يقضي على المشاحنات، وكذلك تفويض الصلاحيات بنا يتوافق مع قدرات العاملين والمشاركة الفعالة في تحديد البرامج واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد مستوى هذه المشاركة، ومراعاة العدالة والمساواة عند توزيع المهام، وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية العمل.

2.1.6 مجالات تطبيق القيادة التشاركية:

تتمثل ممارسة القيادة التشاركية في مجالات متعددة، وقد حدد كلا من العمري (2019)، وعسكر (2016)، ورفاعي (2016) مجموعة من هذه المجالات، وهي على النحو التالي:

1. تفويض السلطة: هي عملية نقل القائد الإداري لبعض اختصاصاته إلى المرؤوسين، ليقوموا بممارسة هذه الاختصاصات واتخاذ ما يلزم من قرارات واجراءات لتنفيذها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عنها، حيث أن الصلاحيات تفوض لكن المسؤولية لا تفوض. ويساعد تفويض السلطة القادة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين، كما تتيح عملية تفويض السلطة الوقت للقائد للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية، وهذا بدوره يساهم في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وخلق بيئة إيجابية مبنية على الاحترام بين القادة والمرؤوسين، وكذلك تشجيع المبادرات وإتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب خبرات ومهارات.

أهمية تفويض السلطة: قد ذكر الشمري (2013) ورفاعي (2016) بأن أهمية التفويض تكمن في أنه يوفر للقادة الوقت للتركيز على الأعمال والمهام المتصلة بالتطوير والابتكار وتحفيز الطاقات، بالإضافة على ذلك من خلال التفويض يتدرب العاملون على تحمل نتائج قراراتهم بشكل يساعد القائد على إتمام وانجاز الأعمال.

أهداف تفويض السلطة: وقد تحدث كلا من العمري (2019) ورفاعي (2016) بأن القادة يسعون من خلال عملية تفويض السلطة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإصلاح الإداري.
- التطوير الإداري.
- التخلص من المركزية.

- الصحة التنظيمية.
- التنمية الإدارية.
- الانتماء الوظيفي.
- المساءلة الإدارية.

2. المشاركة في اتخاذ القرار: تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية فكرية وموضوعية تهدف إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار بهدف الوصول إلى القرار الأنسب وتتم في ضوء معايير مقننة وبما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يقول ستيفن آر.كوفي (2005) إن معظم المدراء يدركون، أن فاعلية قراراتهم تعتمد على كل من الجودة والالتزام، وأن الالتزام لينبع من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وإذا أدركوا ذلك فإنهم يكونون على أتم الاستعداد لتحمل المخاطر وتنمية مهارات، إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرار بشكل إيجابي، وأن القادة والمدراء المستبشرين يدركون ويستخدمون هذا المبدأ البسيط وهو أن العاملين إذا ما أشركوا في المشاكل بجدية، فإنهم يحاولون بصدق وإخلاص إخراج ما لديهم من طاقة وجهد لحلها، وإذا ما أدرك العاملين أن أهدافهم الشخصية تتفق وتسير جنباً إلى جنب مع أهداف المنظمة فإنهم يخرجون قدراً هائلاً من الطاقة، والابداع والولاء والالتزام نحو المنظمة.

أهمية اتخاذ القرار: مفهوم اتخاذ القرار حظي باهتمام استثنائي من قبل الباحثين والكتاب وذلك لدوره الفعال في كافة العمليات الإدارية، ويساهم في تمكين المؤسسة من الاستمرار في القيام بأنشطتها بفعالية، ولاسيما أن قائد المؤسسة عليه استشراق المستقبل من خلال جمع البيانات وتحليلها ثم يصار، لتراكمها وتوظيفها، لذلك فإن مهارة القائد في اتخاذ القرار المناسب يتوقف على طرق توظيفه للمعرفة المتاحة (داوني، 2016).

عناصر عملية اتخاذ القرار: ذكر الفاضل (2017) وعبوي (2019)، بأن عملية اتخاذ القرار تركز على عدد من العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية، وهذه العناصر هي:

- الأهداف: تتخذ القرارات بغية الوصول على أهداف محددة، وعليه لا بد أن تكون محددة تحديداً دقيقاً وواضحة.
- الدوافع: هي تلك الطاقة التي تدفع الأفراد إلى اختيار أنماط سلوكية تناسب رغباتهم.
- الفترة الزمنية: يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة.
- المناخ الاجتماعي والتنظيمي: هو المناخ الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار من عدة جوانب هامة، لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بها والمجتمع الذي تخدمه.

ج. العلاقات الإنسانية: كما ذكرها المطاوع (2014) بأنها هي عملية تنشيط وتعزيز الواقع النفسي للعاملين داخل المؤسسة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة، لذلك يمكن فهم الهدف من تنمية لعلاقات الإنسانية في الإدارة يتمثل في تحقيق التوافق والتوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، كما أن

العلاقات الانسانية هي حالة انسجام العاملين داخل المؤسسة بصورة تحفزهم للتعاون من أجل الانجاز والشعور بتقدير الذات وتحقيق الشخصية والاقتصادية والاجتماعية (الشمري، 2013). وقد ذكر رفاعي (2016) بأن للعلاقات الانسانية أهمية كبيرة على الصعيد المؤسسي بشكل عام وعلى الصعيد التربوي التعليمي بشكل خاص، فهي تساعد الفرد على الاندماج مع المجتمع والقوانين والأنظمة، كما تساعد على القيام بأداء أدواره التربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال التفاعل والانسجام مع مختلف أقطاب العملية التعليمية التربوية، وتساهم بشكل كبير في إرساء قواعد المودة والاحترام بين مختلف أطرافها، لذلك فإن تهميش الطبيعة الإنسانية للمرؤوسين وعدم إعطائهم الاهتمام اللازم كان له الأثر في فشل النظريات الكلاسيكية التقليدية في الإدارة في تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاجية.

وذكر الحربية (2015) ورفاعي (2016) وداوني (2016) بأن القائد يهدف من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الاهداف التالية:

- تعزيز التعاون وتبادل الآراء والخبرات بين القائد والعاملين.
- تشجيع وتحفيز ومساعدة العاملين على الابتكار والتجديد.
- تهيئة بيئة عمل هادئة فيها طمأنينة وراحة خالية من التوتر والقلق.
- تهيئة الفرصة لجميع العاملين لتحقيق ذواتهم ونموهم وتطورهم.

2.1.7 فوائد النمط التشاركي في القيادة:

يرى العمري (2019)، والعنزي (2018)، أن النمط التشاركي يساهم في تحقيق العديد من الفوائد على مستوى تحفيز الطاقات وتشجيع العاملين على المبادرة وترسيخ الكثير من المبادئ التنظيمية، ومن هذه الفوائد:

- وضوح الرؤيا: تكون الرؤية غير واضحة في بيئة العمل التي يتم قيادتها بالطرق التقليدية حيث يتم اصدار البرامج والخطط من قبل المدير وعلى العاملين تنفيذها دون إدراك لها، فالنمط التشاركي القائم على توفير بيئة تسودها الثقة والحوار والمشاركة بين العاملين والقائد.
- تعظيم درجة الاتفاق حول القرارات: بمعنى أن القرارات التي يتم الاتفاق عليها باستخدام النمط التشاركي، تحمل في مضمونها اتفاق آراء معظم العاملين في المنظمة واقتراحاتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى قدر كبيراً من الاتفاق حول هذه القرارات.
- حل الخلافات بشكل فعال: يتم من خلال هذا النمط التطرق والتصدي للخلافات بروح الفريق ومن خلال الحوار البناء الهادف، واستناداً إلى ما تم الاتفاق عليه.
- القدرة على مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة: يساهم النمط التشاركي في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين ومواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع الخارجي، ومواكبة روح التغيير.

- القدرة على التجدد: وهذا يعني القدرة على إعادة هيكلة البنية الإدارية للمنظمة بما يتناسب مع المتطلبات.

2.2 المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء الوظيفي كأحد أهم محاور العمل المهني في شتى المجالات المختلفة، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة بين العاملين، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في الشركة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة، إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء العاملين في المنظمة كاكل (المطاوع، 2014).

وعليه فإننا في هذا المبحث سنسلط الضوء على الأداء الوظيفي من حيث: التعريف والدلالات وتقييمه. ويقصد بمفهوم الأداء الوظيفي بأنه هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (زيدان، 2011).

فالأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارات التي يمتلكها كل فرد، وجديته في الحصول على الخبرات اللازمة للقيام بمهامه الوظيفية عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لا بد أن يستغلها بقدر كافي، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العقاقيل التي يصادفها فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز العامل، لبذل المزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه في العمل يتأثرون به، ويتفاعلون معه ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل، والإبداع فيه واستخدام مهاراته الفنية والمهنية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطوير والمثابرة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل، كما أن العديد من المنظمات تخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي بها، ولا يقتصر هذا الأمر على منظمة ما، ولكن يتعداه إلى جميع المنظمات الأخرى، فغاية كل منظمة هو تحقيق مستوى الأداء الوظيفي المطلوب، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة. (حسونة، 2011)

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف زيدان (2011)، الأداء الوظيفي بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة" وبأنه " قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته، فهو عبارة عن سلوك

عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد ". وقد عرف صقر (2015) الأداء الوظيفي بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

وتأسيساً على ما سبق فإن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئياً وليس جوهرياً. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بشكل عام بأنه " قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم والمنوطة بهم، والملمون بها أو المقيدون بمعاييرها التي تم تحديدها لهم مسبقاً لتحقيق الأهداف المتعلقة بوظائفهم.

2.2.3 أهمية الأداء الوظيفي:

وقد تحدث Bennett (2015) بأن للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

2.2.4 محددات الأداء الوظيفي:

وقد اعتبر كلا من العمري (2019)، والعنزي (2018) الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:

- الدقة في تنفيذ المهام: أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضى عن العمل أو الاستياء منه، كما يجب أن تتوفر المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، والمعرفة التي تناسب قطاع العمل الذي يعمل به الفرد وترتبط به والمعرفة العملية، والفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وطبيعتها، وأخيراً المعرفة باستخدام التكنولوجيا، لذا فإن معرفة العاملين بمتطلبات العمل تمثل قدرة الأفراد على الفهم والإدراك والتصرف بصورة ملائمة في العمل، كما أن متطلبات العمل هي حجم المنجز في الظروف العادية وسرعة النجاز، والمثابرة والثقة ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (صالح واسماعيل 2018).
- الإجهاد والمثابرة: وذلك عبر إنجاز الأعمال من غير تسرع، والالتزام بمواعيد إنجاز الأعمال من غير تأخير مع المحافظة على جودة العمل وإنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة، كما انه يجب أن يتم الاهتمام بالسرعة في إنجاز الأعمال والتي لا تعني عدم اتقانها لأن هناك فرق بين السرعة المنشودة والتسرع الذي يزيد من الأخطاء، والذي يترتب عليه تكلفة كبيرة لا تستطيع المنظمات تحملها مهما بلغ حجمها، لذا تبرز أولوية إدارة وتوزيع الوقت

على الأعمال حسب أهميتها، والالتزام بمواعيد انجاز هذه الأعمال من غير تأخير مع الحرص على جودتها للحصول على رضا العملاء وخدمة لأهداف المنظمة وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

- العلاقات مع زملاء العمل: وهو القيم السائدة في المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد والذي يعرف في علم الإدارة بالمناخ التنظيمي. وقد عرف (Litwin and Stringer, 2014) المناخ التنظيمي الذي يحدد طبيعة العلاقات بين الموظفين بأنه "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس ببيئة العمل التي ينظر إليها بشكل مباشر أو غير مباشر، من قبل الموظفين الذين يعملون داخل البيئة التنظيمية التي تؤثر عليهم وتحفز سلوكهم.

2.2.5 مستويات الأداء الوظيفي:

لقد أشار حسونة (2019) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي:

- أ. الأداء على المستوى التنظيمي.
- ب. الأداء على مستوى العمليات.
- ج. الأداء على مستوى الوظيفة.

2.2.6 تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط، بحيث يجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم. ولقد اختلفت وجهات النظر بين الكتاب حول تعريف مفهوم تقييم الأداء حيث عرف زيدان (2019) تقييم الأداء بأنه "تقييم شخص من العاملين على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

كما ذكر عبدالرزاق (2017) والعمري (2019) بأن محددات تقييم الأداء هي كالتالي:

- كمية أو حجم الإنتاج الفعلي المقدره بوحدة العد والقياس المتعارف عليها.
- درجة الجودة والمواصفات التي تتصف بها السلع أو المنتجات أو الخدمات.
- الإطار الزمني المحدود للأداء العملي.
- اعتبارات التكلفة التي تتحملها المنشأة جراء عملية الأداء.

كما ذكر مصطفى (2014)، أهداف واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي، وهي ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تقييم سياسة الاختيار.

- تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري.
- تقييم سياسة التدريب والتطوير.
- تقييم سياسة الأجور والحوافز.
- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء.

وقد أشار الحلبي (2016)، إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي، وهي:

- 1 على مستوى المنظمة.
- 2 على مستوى المديرين.
- 3 على مستوى الفرد.

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

2.3.1: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

من خلال البحث والتحري توصلنا إلى أن عدد الدراسات العربية التي تناولت القيادة التشاركية بنوع من التفصيل كانت قليلة، وقد تم الاستعانة بدراسة فرج الله (2018) بعنوان: "القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية" والتي هدفت إلى تحليل سيرة القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم أجمعين، ودرجة تطبيقها لدى العمداء ورؤساء الأقسام داخل الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المدخل الاستنباطي وذلك لتوفر دراسات سابقة حول هذا الموضوع، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في عملية البحث، وقد قام الباحث باستخدام أداتين: الأولى هي المقابلات، وذلك للحصول على المعلومات كمحتوى نوعي، والثانية الاستبانة كمحتوى كمي، وقد تكونت هذه الاستبانة من (34) فقرة تم توزيعها على أربعة مجالات: صناعة القرارات، التطوير الإداري للعمل، التفويض في الممارسات الإدارية، إدارة الأزمات. وقد تم اختيار (126) عضو من العمداء ورؤساء الأقسام كعينة لدراسة. وقد كانت أبرز نتائج هذه الدراسة وجود القيادة التشاركية منذ زمن الخلفاء الراشدين وكان يطلق عليها الشورى، وأن درجة استخدام العمداء ورؤساء الأقسام والقيادات في الجامعات بمحافظة غزة للقيادة التشاركية (التشاور في اتخاذ القرار) بدرجة كبيرة، وختاماً أوصت هذه الدراسة بأن يولي العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية اهتماماً كبيراً في ترسيخ مبادئ القيادة التشاركية، مع تعزيز مبدأ الشفافية لدى العمداء ورؤساء الأقسام والقيادات في الجامعات الفلسطينية بغزة في عملية التفويض، وأخيراً تبادل الخبرات والمهارات الإدارية لدى القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

ودراسة الرويثي (2018) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المؤسسي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية". والتي هدفت كذلك للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات ممارسة القيادة التشاركية فيها. وقد أجريت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات وهي: (جامعة طيبة، جامعة

الملك سعود، وجامعة تبوك)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (6770) عضواً، وباستخدام عينة مكونة من (1197) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم كعينة عشوائية بسيطة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للبحث بعدد (41) عبارة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، مع استخدام المنهج النوعي والكمي في الحصول على المعلومات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، كما أن الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه يجب تطبيق القيادة التشاركية في الجامعات السعودية كان بدرجة عالية، أضف إلى ذلك أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها.

كما أن دراسة الرميدي (2018) والتي بعنوان "دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية" هدفت إلى إبراز دور القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات داخل شركات السياحة المصرية من خلال إشراك العاملين في ذلك والتعرف على تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، الرضاء الوظيفي، الروح المعنوية والالتزام الوظيفي بشكل غير مباشر، وقد تم استخدام العاملين في شركات السياحة المصرية كمجتمع لدراسة، وتم أخذ عينة مكونة من 266 عامل، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، متبعاً المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) تؤثر بصورة إيجابية على المتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي).

2.3.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

كما أنه بعد الإطلاع على العديد من المراجع تم الاستدلال بمجموعة من الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي بنوع من التفصيل، فقد بحثت دراسة صليحة (2010)، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعة، طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي فيها واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (38) موظف و (85) استاذ مستخدمة الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع المعلومات، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تصور محايد(معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائدة، وأن هنالك تصور سلبي لدى معظم الاساتذة عن المناخ التنظيمي السائد، أضف إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين أم أساتذة. وقد خلصت هذه الدراسة في نهايتها إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، دون التمييز فيما بينهم، وأنه يجب الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض منح الصلاحيات لهم.

أما دراسة الدجاني (2011) بعنوان: "أبعاد وتحديات النمو المهني للمعلمين" فقد هدفت لتعرف على الواقع الحالي للبرامج والدورات الأكاديمية المعدة لتأهيل وتدريب المعلمين لتساعدهم على تحقيق النمو المهني المطلوب، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة أبعاد وتحديات النمو المهني للمعلمين وتحليلها ببرنامج التحليل الإحصائي (spss)، كما أن الباحثة استخدمت الاستبانة كأداة

للحصول على البيانات المطلوبة، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات الخاصة بوزارة التربية والتعليم التي تشير إلى ضرورة وضع برنامج وطني شامل لتقديم دورات خاصة بالمعلمين لتأهيلهم وتدريبهم لتغلب على التحديات التي تواجه النمو المهني لديهم.

أما دراسة نعامة، (2011) بعنوان: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين الضغط المهني والأداء الوظيفي حسب عدت متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهلات التعليمية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وتم الاستعانة بعينة دراسة مكونة من (120) عامل وعاملة في مكتبة الأسد الوطنية، والتي تمثل 30% من المجتمع الدراسي، واعتمدت الدراسة على مقاييس معينة لقياس الضغط المهني والأداء الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدت نتائج تلخصت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية. كما أنها أوصت في نهايتها إلى العمل على التخفيف من الضغوط المهنية للعاملين بالمكتبات للحصول على الأداء الجيد من قبل العاملين.

كما أن دراسة أبو تاية آخرون (2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الأردنية. هدفت إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأردنية وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في منظمات الأعمال الأردنية والرضا الوظيفي؟ ولمعالجة هذه الإشكالية وتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لغاية جمع المعلومات والتي شملت 59 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تعزي للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين. أما أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة فهي ضرورة زيادة الاهتمام بالموظفين والعمل على توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات الوظيفة من خلال دراسة ثم تحليل الإحتياجات التدريبية بشكل مستمر، وأن تتم وفق أسس موضوعية؛ كما يجب أن يهتم المدراء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، مع ضرورة اخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية بعيدة عن الوساطة وعدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.

وقد بحثت دراسة عيسى (2014)، بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين" تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية في وزارة الداخلية بمسلكة البحرين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمد الباحث على الاستبيان كاداة لجمع المعلومات، وقد طبقت الدراسة على عينة قدرها 227 من العاملين، ومن بين اهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العينة حول درجات تأثير ابعاد المناخ التنظيمي، على الاداء الوظيفي للعاملين، تعزي للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة). كما أن من أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة ضرورة تعزيز أنظمة الحوافز المادية

والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، والتوجه نحو اللامركزية، والعمل على منح بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا، ضمن حدود دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين.

أما دراسة العرابي (2015)، بعنوان " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية" والتي هدفت للتعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري؟ ولمعالجة هذه الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحث على عينة مكونة من 30 فردا من العاملين بالأندية الرياضية اختبروا بطريقة عشوائية، في حين تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية. كما أن من أهم التوصيات التي خلصت إليها ضرورة الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وزيادة الاهتمام بتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي المناسب للعاملين بالأندية الرياضية، فيما يتصل بنظام الحوافز والمكافآت.

كما أن دراسة بدة (2016) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة" والتي هدفت لمعرفة الأنماط القيادية المختلفة وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة بين النمط القيادي المستخدم من قبل الإدارة وعلاقته بفعالية الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد أجريت الدراسة في مجتمع مكون من 67 عمل باستخدام نظام المسح الشامل في الحصول على المعلومات، وقد تم استخدمت الملاحظة والاستبانة كأدوات لهذه الدراسة، وقد تلخصت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التشاركي الديمقراطي هو المستخدم في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة، الذي بدوره يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

2.3.3: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية والأداء الوظيفي:

كما أنه من خلال ما تم بحثه توصلنا إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية والأداء الوظيفي معاً، وكان من أقرب وأبرز تلك الدراسات، دراسة الزعبي (2009) بعنوان: "أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية" والتي هدفت لمعرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة الصناعية الكويتية والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (27) شركة، حيث بلغ عدد القادة بتلك الشركات (507)، وتم اختيار عينة من 9 شركات صناعية وبلغ حجم العينة (189) ، وبعد توزيع الاستبانات على العينة الموضحة تم استرجاع عدد (150) استبانة صالحة، حيث بلغت نسبة الاستجابة 79% من عدد الاستبانات الموزعة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ابرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية ككل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بتحسين أداء الموارد البشرية تعزى إلى تجارب الشركات العاملة في القاع الصناعي

الكويتي، باستثناء مؤشر الابتكار والمرونة. كما أنها في الختام توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة إجراء دراسات مماثلة في قطاعات اقتصادية أخرى، وذلك لأهمية الموضوع وخاصة أن القيادة التشاركية وأنماطها المختلفة عامل مؤثر في كفاءة الأداء، من الأهمية تشجيع الشركات الصناعية الكويتية على تحسين أداء الموارد البشرية باشتراك العاملين في برنامج التنمية والتدريب وذلك لإنتاج أفكار ومقترحات تحسن من الأداء وترفع من الإنتاجية.

وقد هدفت دراسة معمري (2018) بعنوان: "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر" للتعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (220) موظفاً، وباستخدام عينة مكونة من جميع الموظفين بنظام الحصر الشامل، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للبحث بعدد (20) عبارة، شملت المجالات الأتية: صناعة القرار، العلاقات الإنسانية، التفويض في السلطة. واستخدام المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، مع استخدام المنهج النوعي والكمي في الحصول على المعلومات، وقد جاءت أبرز نتائج هذه الدراسة إلى أن تفويض السلطة من قبل الرؤساء دور فعال في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة، وأن للمشاركة دور فعال في صياغة قوانين المستشفى والالتزام بها وتطبيقها في مستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة.

كما أن دراسة إسماعيلية (2018) بعنوان: " القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين الأداء" فقد سعى الباحث من خلالها إلى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية الأداء الوظيفي لدى العاملين، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أنه اعتمد على الملاحظة والاستبيان كأدوات للحصول على المعلومات، وقد استخدم برنامج spss لعرض وتحليل البيانات والجداول الإحصائية، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة الذي يقدر عددهم 255 شخص ثم تم الاستعانة بنسبة 20% منهم كعينة لدراسة. وقد تلخصت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التشاركية دور كبير في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإضافة إلى دورها في رفع مساهمة العاملين في حل المشكلات التي تواجه المنظمة وإبداء آرائهم ومقترحاتهم بكل أريحية، كما أن التشارك في اتخاذ القرارات واستشارات الرئيس للموظفين يعتبر بحد ذاته حافز معنوي مؤدي إلى تحسين الأداء.

أما دراسة الهنائي (2020) بعنوان: " واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظرهم" فقد هدفت لمعرفة وفهم واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظرهم، وللوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي معاً، والاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (51) عبارة مقسمة إلى (درجة القيادة التشاركية، ومستوى الالتزام التنظيمي)، ومجتمع الدراسة شمل جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية والبالغ عددهم (8052) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت العينة العشوائية البسيطة بعدد (805) معلماً ومعلمة. وبعد معالجة البيانات احصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (spss)، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت جيدة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التشاركية حسب متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث في مجال المشاركة في المهام القيادية، أض إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا. كما أنها توصلت إلى أن معلمي محافظة الداخلية لديهم مستوى جيد من الالتزام التنظيمي بشكل عام، كما أن النتائج أشارت إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير النوع، ووجود دلالة ذات فروق إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا في بعد الالتزام التنظيمي، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد لصالح 16 سنة فأكثر. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المستمرة في مجال القيادة لاسيما القيادة التشاركية، وتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية.

وقد هدفت دراسة الخروصية (2021) بعنوان: "القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين" للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط وأثرها على أداء المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (64) فقرة تم توزيعها على عينة مختارة من المعلمين بالمدارس الخاصة في محافظة مسقط بلغ عددهم (49) معلم ومعلمة، في العام الدراسي 2020-2021م. وقد تم معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (spss)، فقد توصلت لمجموعة من النتائج وكان أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت بصورة عالية بمتوسط حسابي (3.36)، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين، وقد كانت أبرز التوصيات: ضرورة تشجيع المعلمين في المشاركة في عملية التخطيط، وضرورة إشراكهم في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية، وضرورة تفهم مشاكلهم والعمل على حلها، وضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل.

2.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكننا دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث ما يلي:

1. موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت هذه الدراسة بشكل كلي في تناولها لموضوع تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي مع دراسة (الخروصية، 2021)، ودراسة (إسماعلية، 2018)، ودراسة (الزعبي، 2009).

كما اتفقت هذه الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع أثر القيادة التشاركية مع دراسة (فرج الله، 2018)، ودراسة (الرميدي، 2018)، ودراسة (الرويثي، 2018)، ودراسة (الهنائي، 2020).

وقد اتفقت كذلك بشكل جزئي كذلك في تناولها لموضوع الأداء الوظيفي مع دراسة (عيسى، 2014)، ودراسة (صليحة، 2010)، ودراسة (بده، 2016)، ودراسة (نعامة، 2011)، ودراسة (معمري، 2018)، ودراسة (أبو الجديان، 2020).

2. متغيرات الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير المستقل أثر القيادة التشاركية مع دراسة (الخروصية، 2021؛ إسماعيلية، 2018؛ الزعبي، 2009)، كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات أعلاه في المتغير التابع.

وقد اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير التابع الأداء الوظيفي مع دراسة (عيسى، 2014؛ صليحة، 2010؛ بده، 2016؛ نعامة، 2011؛ معمري، 2018؛ أبو الجديان، 2020)، إلا أنها اختلفت في استخدام المتغير المستقل.

3. منهج الدراسة وأداتها:

اتفقت هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (فرج الله، 2018؛ الرميدي، 2018؛ عيسى، 2014؛ الدجاني، 2011؛ بده، 2016؛ نعامة، 2011؛ الهنائي، 2020؛ معمري، 2018؛ الرويثي، 2018؛ إسماعيلية، 2018؛ الزعبي، 2009).

واختلفت مع دراسة (الخروصية، 2021) حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بينما دراسة (صليحة، 2010؛ العرابي، 2015؛ أبو تاية وآخرون، 2012)، التي استخدم فيها الباحثون المنهج الوصفي فقط.

وقد اتفقت أداة هذه الدراسة مع جميع أدوات الدراسات السابقة التي تم التطرق لها وهي الاستبانة، إلا أن دراسة (فرج الله، 2018؛ الرميدي، 2018) استخدمت بالإضافة إلى الاستبانة أداة المقابلة.

4. مجتمع الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع كافة الدراسات السابقة التي تم تناولها ما عدا دراسة (معمري، 2018) والتي قد استهدفت مستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة. أما باقي الدراسات فقد تنوع مجتمع الدراسة بين مؤسسات خاصة ومؤسسات حكومية.

5. عينة الدراسة:

تتفق هذه الدراسة من حيث استخدام العينة العشوائية البسيطة مع عدد من الدراسات: كدراسة (الرميدي، 2018; الرويثي، 2018; الخروصية، 2021; الهنائي، 2020; إسماعلية، 2018; الزعبي، 2009).

واختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة المستخدمة مع بعض الدراسات، حيث اعتمدت دراسة (بده، 2016; فرج الله، 2018) على المسح الشامل، ودراسة (عيسى، 2014; الدجاني، 2011; بده، 2016) التي استخدمت العينة الطبقية.

6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ويمكن تلخيص ما تم الاستفادة به من الدراسات السابقة فيما يلي:

- إثرا الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات في بلورة موضوع الدراسة.
- ساعدت في اختيار منهج الدراسة.
- كما ساعدت في التعرف على متغيرات الدراسة.
- تكوين فكرة واضحة حول المواضيع التي سوف تعالجها الدراسة.
- الحصول على بعض المراجع التي يمكن الاستعانة بها في الدراسة.
- تحديد الفجوة البحثية والاطمئنان لأصالة موضوع الدراسة.

7. يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

كما أن هذه الدراسة سوف تتميز عن الدراسات السابقة وذلك لدراستها موضوع لم يتم التطرق إليه سابقاً، فمن خلال البحث والتحري في العديد من المكتبات والمواقع الإلكترونية لعدد من الجامعات والكليات داخل السلطنة، توصلت إلى وجود عدد قليل من الدراسات التي تتناول القيادة التشاركية وتأثيرها على أداء العاملين، لذا فأنني أتطلع بأن تكون هذه الدراسة هي منطلق وبداية لدراسة الأنماط القيادة وتأثيراتها سواء المباشرة أو غير المباشرة على الأداء الوظيفي.

الخاتمة:

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة وتم تناولها من كافة الجوانب، مع عرض لبعض الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في تغذيتها، مع التعقيب عليها وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين ما يتم دراسته من خلال هذه الدراسة، وسنتناول في الفصل القادم المنهجية التي سنسلكها خلال هذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد منهجية ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، وأداة الدراسة، وبين اختبارات الصدق والثبات للأداة، واستخرج معامل الصدق والثبات كرونباخ الفا لبيان مدى ثبات الدراسة وبين الاختبارات الخاصة بتحليل الأداة.

الفصل الثالث

"منهجية الدراسة"

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يحدد المنهج الذي اتبع في الدراسة والمجتمع والعينة، ووصف الأدوات وكيفية تطبيقها للوصول إلى أهداف الدراسة، وأخيراً المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها وأسئلتها، إذ تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير القيادة التشاركية بمجالاته الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي في مجالات (كمية وحجم الإنتاج الفعلي، ودرجة الجودة، والإطار الزمني للإداء العملي، والتكلفة) للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، ويعتبر المنهج الوصفي مناسباً لكونه يهتم بوصف الظاهرة المطروحة للدراسة وصفاً دقيقاً، مما يساعد على فهمها وتطويرها، كما يتيح تحديد علاقات التشابه والاختلاف بين الظواهر، كما أن البحوث الوصفية على دراسة المشكلات بهيئتها الطبيعية وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة على صورة أسئلة وفروض، ثم سيتم استخدام أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى النتائج، ومن خلال هذا البحث سوف نحاول معرفة تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي في للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss)، ودراسة العلاقة بين مختلف المكونات والآراء المطروحة في هذا الشأن.

3.2 مصادر المعلومات:

يوجد هنالك مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما كالتالي:
مصادر ثانوية للمعلومات: وهي تشمل جميع المنشورات والمقالات العلمية والأطروحات والدراسات السابقة والتي تتعلق بالقيادة التشاركية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى البحث والاستقصاء من المجلات العلمية والكتب وقراءة مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
مصادر أولية للمعلومات: سأقوم بجمع البيانات الأولية لدراسة تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية باستخدام الاستبانة في جمع البيانات لتحليلها لاحقاً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في السلطنة، والبالغ عددهم (1858) موظفاً عمانياً حسب إحصائية وزارة الصحة لعام 2021م.

وتُعرف محافظة شمال الشرقية بأنها إحدى محافظات سلطنة عمان التي تقع في المنطقة الشرقية منها، والتي تتكون من 7 ولايات وهي: إبراء، القابل، بديعة، وادي بني خالد، دماء والطائيين، المضبيبي، سناو.

3.4 عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة محدد ومعروف فإنه سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة استناداً إلى الدراسات السابقة وحفاظاً على الموضوعية وإعطاء فرص متساوية ومتكافئة للجميع من أجل الدخول في العينة، حيث سيتم توزيع الاستبانات من أجل معرفة تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بناء على اختلاف طبيعة المجتمع ما بين الريف والمدينة والبادية مما أعطى استجابات متنوعة على المقاييس، علماً بأن سيتم نشر الاستبانات على العاملين إلكترونياً وذلك للحصول على أكبر قدر من الاستجابة، وقد بلغت عينة الدراسة (200) موظفاً عمانياً حسب العينة المتاحة إلكترونياً.

3.5 أداة الدراسة (طرق جمع المعلومات):

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بهدف قياس أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية بالسلطنة، وقد تكونت الاستبانة من مجالين أساسيين وهما، المجال الأول: لقياس نمط القيادة التشاركية من خلال ثلاثة محاور وهي تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، أما المجال الثاني: كان لقياس مدى تأثير محاور المجال الأول على المجال الثاني: الأداء الوظيفي لأولئك الموظفين، وقد اعتمدت في بناء الاستبانة عبر الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها قدر المستطاع في إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها، وسؤال المختصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة والقيادة عن طريق إجراء بعض المقابلات.

1. كما أنه تم إعداد الاستبانة وفقاً للآتي:
2. تحديد مجالات الاستبانة.
3. تحديد المحاور لكل مجال.
4. صياغة فقرات كل مجال على حدة.
5. تقديم الاستبانة على مشرف الرسالة لتعديلها.
6. إعداد الاستبانة بشكل مبدئي حسب الفقرات التي سيتم توزيعها على المجالات الثلاثة.
7. تقديم الاستبانة على عدد من الأكاديميين من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة لمراجعتها ووضع مرنبياتهم حولها.
8. تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين.

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:
الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

الجدول (1)

مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية النسبية
3.66 - أقل من 5.00	2.33 - أقل من 3.66	1 - أقل من 2.33	الوسط الحسابي

ثبات أداة الدراسة:

يهدف اختبار ثبات الدراسة إلى التأكد من درجة وضوحها وموضعيته ودقتها، ومدى التماسك بين الفقرات وترابطها، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على درجة ثبات نسبية في إجاباتها، وللتحقق من ذلك طُبِّقَ مقياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، والجدول (1) يبيِّن نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول (2)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الاتساق الداخلي	المجالات
0.87	تفويض السلطة
0.90	المشاركة في اتخاذ القرار
0.90	العلاقات الإنسانية
0.69	الدقة في تنفيذ المهام
0.78	الاجتهاد والمثابرة
0.74	العلاقات مع زملاء العمل
0.81	الدرجة الكلية

يشير هذا المقياس بأن النتيجة مقبولة إحصائياً، فقد تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0.70) أو أكبر منها، فكلما اقتربت قيمة المعامل من القيمة (100%) دلّ ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.87).

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

استُعمِلَت البيانات الإحصائية ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وهي كما يلي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: متمثلة بالتكرارات والنسبة المئوية.
2. اختبار (Cronobuch Alpha) وسيستعمل هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصداقيتها.
3. الوسط الحسابي ((Statistical Mean) الذي يُعدّ من المؤشّرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية، ويستعمل على نطاق واسع في الدراسات، وسيستعمل لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
5. اختبار التباين الاحادي
6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
7. اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression: لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الخاتمة:

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، واداة الدراسة، وبين اختبارات الصدق والثبات للأداة، واستخرج معامل الصدق والثبات كرونباخ الفا لبيان مدى ثبات الدراسة وبين الاختبارات الخاصة بتحليل الاداة، بهدف تحليل الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة، وهو ما تناوله الباحث في الفصل التالي.

الفصل الرابع

"تحليل نتائج الدراسة"

المبحث الأول: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: القيادة التشاركية

المبحث الثاني: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، وسوف يتم البدء بنتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)، ثم الانتقال بعد ذلك إلى اختبار فرضيات الدراسة، وينتهي هذا الفصل بتقديم ملخص لنتائج الدراسة وأبرز توصياتها.

السؤال الأول: ما استراتيجية القيادة التشاركية الأكثر تطبيقاً في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي) والجداول التالية التي تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: القيادة التشاركية

جدول (2)

المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التأثير
1.	تفويض السلطة	4.2439	0.7038	0.00	الثانية	مرتفعة
2.	المشاركة في اتخاذ القرار	4.2429	0.7444	0.00	الثالثة	مرتفعة
3.	العلاقات الإنسانية	4.2810	0.6884	0.00	الأولى	مرتفعة
	القيادة التشاركية	4.2559			مرتفعة	

يشير الجدول السابق ان المجال (العلاقات الإنسانية) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2810). وجاء المجال (تفويض السلطة) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2439)، وجاء المجال (المشاركة في اتخاذ القرار) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2429) وقد تبين من اختبار التباين الأحادي ان الخطأ المعياري قد تراوح بين (0.6884-0.7444).

ومن اجل التعرف على هذا الأثر بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بتفويض السلطة:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتفويض السلطة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يتابع المسؤول التزام الموظفين بإداء المهام حسب التفويض الممنوح لهم	4.29	.847	مرتفعة
2	1	يمنح المسؤول موظفيه الصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء ما يوكل إليهم من مهام	4.24	.790	مرتفعة
3	3	يراعى المسؤول قدرات الموظفين عند منح التفويض	4.23	.847	مرتفعة
4	2	يحدد المسؤول المهام والمسؤوليات بدقة	4.21	.824	مرتفعة
		تفويض السلطة	4.2439		مرتفعة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21- 4.24)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتابع المسؤول التزام الموظفين بإداء المهام حسب التفويض الممنوح لهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) في ونصها " يحدد المسؤول المهام والمسؤوليات بدقة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبدرجة مرتفعة، يشير جدول رقم (1).

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتفويض السلطة قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.2439).

النتائج المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب
المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يشجع المسؤول الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.	4.35	.876	مرتفعة
2	8	يشارك المسؤول موظفيه في حل المشكلات التي تواجههم.	4.26	.845	مرتفعة
3	5	يشارك المسؤول موظفيه للوصول إلى أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ القرار.	4.23	.881	مرتفعة
4	7	يشارك المسؤول موظفيه في تطوير الأهداف العملية	4.19	.905	مرتفعة
5	6	يضع المسؤول آراء الموظفين وأفكارهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.19	.883	مرتفعة
		المشاركة في اتخاذ القرار	4.2429		مرتفعة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.19-4.35)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يشجع المسؤول الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في ونصها " يضع المسؤول آراء الموظفين وأفكارهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.2429).

النتائج المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يبادلني المسؤول الاحترام والتقدير	4.42	.700	مرتفعة
2	14	يتصف المسؤول بالصبر والتأني في التعامل	4.29	.787	مرتفعة
3	11	يتعامل المسؤول بتواضع مع الموظفين	4.26	.828	مرتفعة
4	10	يطبق المسؤول العدل والمساواة بين الموظفين	4.25	.892	مرتفعة
5	12	يتميز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين.	4.18	.853	مرتفعة
		العلاقات الإنسانية	4.2810		مرتفعة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقات الإنسانية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.18-4.42)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " يبادلني المسؤول الاحترام والتقدير " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) في نصها " يتميز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.2810).

من خلال التحليل السابق يتضح ان استراتيجية القيادة التشاركية الأكثر تطبيقا في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان (العلاقات الإنسانية) ثم (تفويض السلطة) واخيرا (المشاركة في اتخاذ القرار).

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الجداول التالية التي تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

جدول (6)

المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة:

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التأثير
1	الدقة في تنفيذ المهام	4.27	0.5271	0.00	الثانية	مرتفعة
2	الاجتهاد والمثابرة	4.14	0.5019	0.00	الثالثة	مرتفعة
3	العلاقات مع زملاء العمل	4.47	0.6707	0.00	الأولى	مرتفعة
	الأداء الوظيفي	4.29				مرتفعة

يشير الجدول (6) أن المجال (العلاقات مع زملاء العمل) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.47) وجاء المجال (الدقة في تنفيذ المهام) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.27)، وجاء المجال (الاجتهاد والمثابرة) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.14). وبين اختبار التباين الأحادي أن الخطأ المعياري قد تراوح بين (0.5019-0.6707).

ومن أجل التعرف على هذا الأثر بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالدقة في تنفيذ المهام:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدقة في تنفيذ المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.553	4.44	أؤدي المهام بدقة في الوقت المحدد	15	1
مرتفعة	.645	4.30	مستوى الدقة في الأداء العملي عالية جداً.	16	2
مرتفعة	.801	4.07	كثير من حالات الخطأ في إنجاز المهام لها ما يبررها	17	3
مرتفعة		4.27	الدقة في تنفيذ المهام		

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمجال الدقة في تنفيذ المهام، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.07-4.44)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "أؤدي المهام بدقة في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) في ونصها "كثير من حالات الخطأ في إنجاز المهام لها ما يبررها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدقة في تنفيذ المهام قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.2439).

النتائج المتعلقة بالاجتهاد والمثابرة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة الاجتهاد والمثابرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.670	4.31	أبأشر بحماس لإنجاز ما يوكل لي من مهام	19	1
مرتفعة	.805	4.20	ألتزم بالتعليمات مهما كانت ظروف العمل	21	2
مرتفعة	.803	4.15	أعمل وفق برامج معتمدة مسبقاً.	20	3
مرتفعة	1.093	3.92	لدي الاستعداد التام للعمل لفترة ما بعد الدوام الرسمي	18	4
مرتفعة		4.14	الاجتهاد والمثابرة		

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمجال الاجتهاد والمثابرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.92-4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " أبأشر بحماس لإنجاز ما يوكل لي من مهام " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) في ونصها " لدي الاستعداد التام للعمل لفترة ما بعد الدوام الرسمي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاجتهاد والمثابرة قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14).

النتائج المتعلقة بالعلاقات مع زملاء العمل:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات مع زملاء العمل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	اسعى مع زملاء العمل إلى تقديم خدمات جيدة لجميع المراجعين	4.53	.556	مرتفعة
2	25	تجمعني علاقات ودية مع زملائي.	4.51	.690	مرتفعة
3	22	اتبادل مع زملاء العمل المعلومات للوصول إلى الفئاعة والثقة بالقرارات المتخذة	4.44	.628	مرتفعة
4	23	أقوم بإنجاز المهام الوظيفية ضمن فريق عمل	4.39	.613	مرتفعة
		العلاقات مع زملاء العمل	4.47		مرتفعة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمجال العلاقات بين زملاء العمل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.39-4.53)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " اسعى مع زملاء العمل إلى تقديم خدمات جيدة لجميع المراجعين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.53) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (23) في نصها " أقوم بإنجاز المهام الوظيفية ضمن فريق عمل " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعلاقات مع زملاء العمل قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.47).

من خلال التحليل السابق يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.29).

السؤال الثالث: ما هو تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً: باستخراج معامل **Correlations** لمعرفة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10)

معامل بيرسون (**Correlations**) بين ابعاد المتغير المستقل:

المتغير	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	العلاقات الإنسانية
تفويض السلطة	1	.850**	.779**
المشاركة في اتخاذ القرار	.850**	1	.850**
العلاقات الإنسانية	.779**	.850**	1

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين جميع ابعاد المتغير المستقل (القيادة التشاركية) عند مستوى دلالة (0.01) حيث بلغ أدنى معامل (0.779).

اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression) حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (11) ما يلي:

جدول (11)

الانحدار الخطي المتعدد للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي

البيان	R	R ²	F	B	df	sig
الارتباط	معامل	معامل التحديد		معامل الانحدار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية

0.00	3	2.313	44.640	0.400	0.632	القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي
------	---	-------	--------	-------	-------	---

● يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 1.66

جدول (11)

الانحدار الخطي المتعدد للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي:

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
الأداء الوظيفي	تفويض السلطة	.100	.073	1.366	.173
	المشاركة في اتخاذ القرار	.111	.082	1.355	.177
	العلاقات الإنسانية	.250	.075	3.344	.001

يوضح الجدول (11) اثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، وتبين أن قيمة F المحسوبة هي (290.24) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.654) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00)، وتشير نتائج الجدول أن قيمة $(R=0.632)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (القيادة التشاركية) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد $(R^2=0.400)$ ، وهذا يعني أن (القيادة التشاركية) قد فسّر ما مقداره (40%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $(B=2.313)$ عند مستوى ثقة $(Sig=0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعده (تفويض السلطة) قد بلغت (100.) وأن قيمة t عنده (1.366)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.173)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعده (المشاركة في اتخاذ القرار) قد بلغت (111.) وأن قيمة t عنده هي (1.355)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.177)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما كانت B لبعده (العلاقات الإنسانية) بقيمة بلغت (250.) وكانت قيمة t (3.344)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.001)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وبناءً على ذلك لا نستطيع قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0.05)$ للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وكانت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية (الفرعية) الأولى :

وتنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (12).

جدول (12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى:

البيان	R	R2	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	.566	.320	9.771	0.391	0.000

● يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.66

يوضح الجدول (12) أثر القيادة التشاركية ممثلة (في مجال تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (9.771) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.66) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00).

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($R=0.566$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (تفويض السلطة) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.320$)، وهذا يعني أن (تفويض السلطة) قد فسّر ما مقداره (32%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.391$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان ".

اختبار الفرضية (الفرعية) الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Simple linear regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (13).

جدول (13)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الثانية:

البيان	R الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة T	B	sig الدلالة الإحصائية
المشاركة في اتخاذ القرار	.594	.353	10.53 0	0.389	0.00

● يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.66

يوضح الجدول (13) إثر القيادة التشاركية ممثلة (في مجال المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (10.530) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.66) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00).

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($R=.594$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (المشاركة في اتخاذ القرار) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=.353$)، وهذا يعني أن (المشاركة في اتخاذ القرار) قد فسّر ما مقداره (35.3%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.389$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان ".

اختبار الفرضية (الفرعية) الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (14).

جدول (14)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الثالثة:

البيان	R الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة T	B	sig الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	.612	.374	11.021	0.433	0.00

● يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.66

يوضح الجدول (14) اثر القيادة التشاركية ممثلة (في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (11.021) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.66) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00).

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($R=0.612$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين (العلاقات الإنسانية) و(الأداء الوظيفي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.374$)، وهذا يعني أن (العلاقات الإنسانية) قد فسّر ما مقداره (37.4%) من التباين في (الأداء الوظيفي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B=0.433$) عند مستوى ثقة ($Sig=0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان ".

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية السابقة يتضح وجود تأثير للقيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الخاتمة:

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بمناقشة النتائج والتي بناء عليها قدم مجموعة من التوصيات وهذا يتضح في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

"مناقشة النتائج والتوصيات"

المبحث الأول: مناقشة النتائج.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الثالث: الآفاق المستقبلية .

المبحث الرابع: جوانب القصور \ محدودية الدراسة.

مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول عينة الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليوضح أهم النتائج التي تم الوصول إليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها تقيد بعض الأطراف المعنية.

مناقشة النتائج:

من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

السؤال الأول: ما استراتيجيات القيادة التشاركية الأكثر تطبيقاً في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج أن المجال (العلاقات الإنسانية) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2810). كما جاء مجال (تفويض السلطة) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2439)، وجاء مجال (المشاركة في اتخاذ القرار) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2429)، توضح القيم الإحصائية إلى أن القيادة التشاركية يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الأهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفين في القطاع الصحي لديهم مستوى جيد من العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار. ويعزو الباحث ذلك إلى تفهم الإدارة العليا لأهمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين وإدراكهم لتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين مما يعود بالأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج أن مجال (العلاقات مع زملاء العمل) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.47) وقد جاء مجال (الدقة في تنفيذ المهام) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.27)، كما جاء مجال (الاجتهاد والمثابرة) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.14)، توضح القيم الإحصائية إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الأهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفين في القطاع الصحي لديهم مستوى جيد من العلاقات مع زملاء العمل و الدقة في تنفيذ المهام ، و الاجتهاد والمثابرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات بين الزملاء لها دور كبير في تفهم آلية العمل في القطاع الصحي وارتفاع درجة مشاركة العاملين بعضهم في تأدية مهامهم.

السؤال الثالث: ما هو تأثير القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية المتعلقة به بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال تفويض السلطة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يتابعون التزام

الموظفين بإداء المهام حسب التفويض الممنوح لهم حسب من أظهرت نتائج تحليل هذا البعد، كما وانه يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء ما يوكل إليهم من مهام، وكذلك يراعي المسؤول قدرات الموظفين عند منح التفويض مما يسهم بتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة معمري (2018)، والتي توصلت أن تفويض السلطة من قبل الرؤساء دور فعال في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة.

كما أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية المتعلقة به بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتشير هذه النتيجة الى أن المسؤولين يشجعون الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد، كما اشارت نتائج تحليل الاستبانة، ويتجلى هذا التأثير بمشاركة المسؤول موظفيه في حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل، كما ويشارك المسؤول موظفيه للوصول إلى أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ القرار السليم اثناء العمل مما يعزز من الأداء الوظيفي للعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة معمري (2018)، والتي توصلت الى أن للمشاركة دور فعال في صياغة قوانين المستشفى والالتزام بها وتطبيقها في مستشفى الصداقة الجزائرية الكوبية لطب العيون بمدينة الجلفة.

وأظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية المتعلقة به بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة التشاركية ممثلة (في مجال ممارسة العلاقات الإنسانية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وتشير هذه النتيجة الى أن المسؤولين يبادلون العاملين الاحترام والتقدير، كما ويتصفون بالصبر والتأني في التعامل مع العاملين كما انهم يتعاملون بتواضع مع الموظفين مما يعزز من الأداء الوظيفي للعاملين، ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

ويتجلى ذلك كآثر من خلال ارتفاع مستوى المثابرة والاجتهاد والسعي الدائم من الموظفين في تأدية مهامهم ومدى تفهم الإدارة العليا في القطاع الصحي لمشاركة القرارات مع العاملين مما يسهم في تحسين اداءهم واعطائهم صلاحيات السلطة والمحافظة على العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يسهم برفع الروح المعنوية لديهم بتأدية مهامهم.

ويعزو الباحث ذلك من خلال تقبل العاملين لآراء غيرهم والتي تسهم في تحسين الأداء ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية الروابط الإنسانية بين العاملين والتي تخلق جو من الثقة والمحبة بينهم.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات:

1. التركيز على مجال العلاقات الإنسانية في خلق بيئة عمل تشاركية متميزة؛ وذلك لما يحمله هذا البعد من قيمة مرتفعة لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية.
2. تنمية العلاقات بين زملاء العمل لخلق بيئة عمل جذابة، لما تميز به هذا البعد من تأثير مرتفع على الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية.
3. التحفيز المادي والمعنوي لإدارة القطاع الصحي ممن يمارسون القيادة التشاركية بالقطاع الصحي لتعزيز ذلك وتشجيعهم على ممارسة ذلك النمط القيادي، ويتجلى ذلك في خلق روح التنافس الإيجابي بين زملاء العمل، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على الأداء العملي.
4. التوعية المستمرة لجميع الموظفين بالقطاع الصحي بأهمية القيادة التشاركية وإيجابية ممارستها.
5. توفير ما يلزم من التقنيات والإمكانات المادية والمالية التي تُساهم في تفعيل أساليب القيادة التشاركية بالمؤسسات الصحية، فكا نعلم لا يمكن أن يتم رفع مستوى التشارك في اتخاذ القرارات إلى بتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية.
6. تشجيع الأفكار التي تساعد على تنمية مبدأ القيادة التشاركية داخل المؤسسات الصحية، وتحفيز الموظفين على اتباع أساليبها.
7. إيجاد الوسائل التنظيمية التي تسمح بزيادة فرص المشاركة في الإدارة، ما يضمن ارتفاع مستوى أداء جودة التخطيط ورسم السياسات وتحقيق رقابة ذاتية على مستوى المؤسسات الصحية.
8. ضرورة عمل الإدارة العليا بنظام منهجي للاستفادة من الشكاوى في اكتشاف مواطن الخلل لغرض التحسين في جودة المشاركة القيادية.
9. العمل على وجود سياسات وإجراءات واضحة ومتبعة في نظام المشاركة القيادية.
10. الدعم الإداري الكافي للتعامل مع التشارك مع القيادات العليا بالمؤسسات الصحية.
11. تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين من أجل زيادة الالتزام الوظيفي مما يساعد على الانضباط في العمل من حيث التقيد بساعات الدوام والاستئذان والغياب والتقليل من دوران العمل.
12. تشجيع تبادل المعرفة بين القادة والعاملين في المؤسسات الصحية بمحافظة شمال الشرقية مع كافة دوائر تلك المؤسسات من أجل الدعم الفعال للمشاركة بين كافة فرق العمل من أجل تحسين أداء الموارد البشرية.

الآفاق المستقبلية:

لحرص الباحث على استمرارية البحث العلمي فيما يتعلق بالقيادة التشاركية، وهذه بعض المقترحات لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول واقع تطبيق الأنماط القيادية المختلفة في المؤسسات الصحية بشكل عام بالسلطنة للحصول على وجهات نظر أخرى.

2. إجراء دراسة تتناول التحديات والصعوبات التي تحول دون من قدرة القادة على تطبيق الأنماط القيادية على العاملين بمؤسساتهم.
3. إجراء دراسة تتناول فاعلية البرامج التدريبية في تطبيق الأنماط القيادية بالمؤسسات الحكومية بالسلطنة.
4. إجراء دراسة حول فاعلية القيادة التشاركية في النمو المهني للعاملين بالمؤسسات الحكومية بالسلطنة.
5. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى لأهمية الموضوع وخاصة أن القيادة التشاركية وأنماطها عامل مهم ومؤثر في كفاءة الأداء الوظيفي.

محدودية الدراسة:

اعترض الباحث مجموعة من جوانب القصور عند إعداده لهذه الدراسة، ففي الجانب النظري كان من أهم جوانب القصور الأساسي هو قلة المصادر العلمية لموضوع الدراسة والرابطة بين المتغيرين والتي يمكن أن تفيد في هذا الجانب، أما في الجانب التطبيقي فقد واجه الباحث صعوبة في التوزيع على عينة أكبر، وضيق الوقت.

الخاتمة:

مما لا شك فيه بأن المنظمات اليوم تواجه العديد من التحديات والرهانات التي تحتاج إلى جهد لتجاوزها، ومن الطرق التي لجأت إليها الإدارة الحديثة للتغلب على تحدياتها توظيفها لمفهوم القيادة التشاركية، حيث إنها تولي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيداً عن التهديد، ومنحهم حرية الاختيار وترسيخ مبادئ الحوار البناء الهادف، وتنمية الشعور بالمسؤولية، الأمر الذي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصل الباحث الى ان القيادة التشاركية يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة، كما ان مستوى الأداء الوظيفي يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن للقيادة التشاركية ممثلة بمجالاتها الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية) أثر كبير على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، وبناء على النتائج السابقة فقد اوصى الباحث بالتحفيز المادي والمعنوي للإدارات ممن يمارسون القيادة التشاركية بالقطاع الصحي لتعزيز ذلك وتشجيعهم على ممارسة ذلك النمط القيادي، وضرورة التوعية المستمرة لجميع الموظفين بالقطاع الصحي بأهمية القيادة التشاركية وإيجابية ممارستها، ختاماً، هذه الدراسة لا تقدم رؤية كاملة ونهائية عن موضوع القيادة التشاركية والأداء الوظيفي وذلك باستخدام الاستبيان على عينة من العاملين بالقطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان ، ويرجع هذا لحدائثة مفهوم القيادة التشاركية ولتوسع مفهوم الأداء الوظيفي، وامكانية دراستهما من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، وبالتالي هذه الدراسة ما هي إلا منطلق إلى مزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول القيادة التشاركية وأثرها على الأداء الوظيفي، وهو ما تم الإشارة إليه في الأفق المستقبلية.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو الخير، ل (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاص في عمّان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.
- أبو مازن، ت (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى التمثيل التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا بالجامعة الهاشمية، الأردن.
- آدم، ط (2014). نحو إدارة مدرسية متطورة. الإسكندرية: دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر.
- البخاري، م (2011). صحيح البخاري، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه، دار طوق النجاة، ط1.
- البناء، هـ (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عحصائيات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحارثي، ن (2018)، واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الحر، ع (2017). القيادة في مدارس المستقبل. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحلابي، إ (2016). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الخشرمي، ف (2017). مدى ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة النماص للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- الخروصية، ب (2021)، القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير. مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عمان.
- الدجاني، ي (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرويثي، ح (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سوهاج.
- الزعبي، م (2009). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، الأردن.
- السعود، ر (2012). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- الشمري، س (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (3)، 113-57

- الشمري، م (2017). واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- الصلابي، ج (2012). عثمان بن عفان رضي الله عنه، دار ابن الجوزي، ط1.
- العنزي، م، العطوي، م (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي. دراسة تطبيقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية(3)19، 120-3.
- العمري، م (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط، 2(5)، 97-35.
- القحطاني، س (2016). القيادة الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الفاضل، م (2010). كفايات المدير العصر للمؤسسات الإدارية والتربوية. عمان: دار حامد للنشر.
- المسرورية، ب (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- المطوع، ش (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. الأردن.
- المعمري، م (2014). ضغوط العمل وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. سلطنة عمان.
- بني عبدالله، م (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- بده، ل (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة. رسالة ماجستير. جامعة ورقلة، الجزائر.
- حسونة، ف (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمود، خسير الكاظم (2014). السلوك التنظيمي، عمان، دار الشفاء للنشر والتوزيع.
- جرادات، أ (2012). التدريب الموجه بالأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دواني، ك (2013). القيادة التربوية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رفاعي، ر (2016). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات- عمادة الدراسات العليا، 6(3)، 335-366.
- زاهر، ت (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- زيدان، س (2011). استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- صقر، ع (2015). السلوك التنظيمي الإنساني للمنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- عسكر، ع (2016). درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية. مصر. 3(17)، 479-513.
- عكاشة، أ (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- فرج الله، ح (2018). القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين.
- قشقي، ن؛ علي، م (2019). دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صلاح الدين، أربيل.
- معمرى، م (2018). القيادة التشاركية وأثرها على أداء العاملين بمستشفى الصداقة الجزائرية الكويتية لكل العيون بمدينة الجلفة. المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- Bennett, T (2015), A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Organizational Behavior and Human Performance*, VOL.59.PP: 612-623.
- Kocolowski, M (2010). Leadership Shared: Is It Time For Change? Emerging Leadership Journeys.
- Mokoena, S (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in School? *Journal of Social Sciences*, 30(1) 53-43.
- Srivastava, a, (2017), teachers extra role behavior: relation with self-efficacy, procedural justice, organisational commitment and support for training, *International Journal of Management in Education*, 11(2), 140-162.

العدد	موضوع الدراسة	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة واداتها	مجتمع الدراسة
1.	دراسة فرج الله (2018) بعنوان: " القيادة التشاركية لدى الخلفاء الراشدين ودرجة تمثلها لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية"	القيادة التشاركية	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والمقابلات كأداة	الجامعات الفلسطينية
2.	دراسة الرميدي (2018) بعنوان: " دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغيرات التابعة: الأداء الوظيفي، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والمقابلات كأداة	شركات السياحة المصرية
3.	دراسة عيسى (2014)، بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي. المتغير التابع: الاداء الوظيفي.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	العاملين في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين
4.	دراسة العرابي (2015)، بعنوان " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي. المتغير التابع: الإبداع الاداري.	المنهج الوصفي والاستبانة كأداة	العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية
5.	دراسة صليحة (2010)، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي. المتغير التابع: الاداء الوظيفي.	المنهج الوصفي والاستبانة كأداة	العاملين الإداريين بالجامعة الفلسطينية
6.	دراسة أبو تاية آخرون (2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.	المنهج الوصفي والاستبانة كأداة	منظمات الاعمال الأردنية

		المتغير التابع: الرضا الوظيفي.	الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الأردنية.
7.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	وتحديات النمو المهني للمعلمين	دراسة الدجاني (2011) بعنوان: "أبعاد وتحديات النمو المهني للمعلمين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية"
8.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والملاحظة كأداة	المتغير المستقل: الأنماط القيادية. المتغير التابع: تحسين الأداء	دراسة بدة (2016) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة"
9.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: الضغوط المهنية المتغير التابع: الأداء الوظيفي	دراسة نعامة، (2011) بعنوان: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"
10.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: تحسين أداء العاملين.	دراسة معمري (2018) بعنوان: " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين"
11.	المنهج الوصفي الإرتباطي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: أداء المعلمين.	دراسة الخروصية (2021) بعنوان: "القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين"
12.	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: المناخ المنظمي	دراسة الرويثي، (2018) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية."

مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	دراسة الهنائي (2020) بعنوان: " واقع القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظرهم"	.13
المؤسسات الحكومية	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والملاحظة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: تحسين الأداء.	دراسة إسماعيلية (2018) بعنوان: " القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين الأداء"	.14
في شركات الصناعة الكويتية" والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة	المتغير المستقل: القيادة التشاركية. المتغير التابع: تحسين الأداء.	دراسة الزعبي (2009) بعنوان: "أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية"	.15

ت	الاسم واللقب	جهة العمل	التاريخ
1	الدكتور/ وليد بن سالم بن عامر الحارثي -رئيس مركز تعليم اللغات بجامعة الشرقية	جامعة الشرقية	2 مايو 2023م
2	الدكتور/ علي بن سعيد المطري تخصص آداب وعلوم إنسانية وترجمة	جامعة الشرقية	2 مايو 2023م
3	الدكتور ناصر بن حمود الحسني -أستاذ مساعد في اللغة العربية وآدابها	جامعة الشرقية	3 مايو 2023م
4	الدكتورة/ ابتسام بنت عبدالله بن مبارك الحجرية	المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية	10 مايو 2023م

ملحق رقم 3: الاستبانة

حضرة المجيب / المجيبة..... المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

أثر القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة من جامعة الشرقية.

عليه يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، علمًا أنّ إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

القسم الثاني: القيادة التشاركية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
تفويض السلطة						
1.	يمنح المسؤول موظفيه الصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء ما يوكل إليهم من مهام.					
2.	يحدد المسؤول المهام والمسؤوليات بدقة.					
3.	يراعى المسؤول قدرات الموظفين عند منح التفويض.					
4.	يتابع المسؤول التزام الموظفين بإداء المهام حسب التفويض الممنوح لهم.					
المشاركة في اتخاذ القرار						
1.	يشارك المسؤول موظفيه للوصول إلى أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ القرار.					
2.	يضع المسؤول آراء الموظفين وأفكارهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
3.	يشارك المسؤول موظفيه في تطوير الأهداف العملية.					
4.	يشارك المسؤول موظفيه في حل المشكلات التي تواجههم.					
5.	يشجع المسؤول الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد.					
العلاقات الإنسانية						
1.	يطبق المسؤول العدل والمساواة بين الموظفين.					
2.	يتعامل المسؤول بتواضع مع الموظفين.					
3.	يتميز المسؤول بالمرونة في تعامله مع الموظفين.					
4.	يبادلني المسؤول الاحترام والتقدير.					
5.	يتصف المسؤول بالصبر والتأني في التعامل.					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدقة في تنفيذ المهام						
1.	أؤدي المهام بدقة في الوقت المحدد.					
2.	مستوى الدقة في الأداء العملي عالية جداً.					

					3. كثير من حالات الخطأ في إنجاز المهام لها ما يبررها.
الاجتهاد والمثابرة					
					1. لدي الاستعداد التام للعمل لفترة ما بعد الدوام الرسمي.
					2. أباشر بحماس لإنجاز ما يوكل لي من مهام.
					3. أعمل وفق برامج معتمدة مسبقاً.
					4. ألتزم بالتعليمات مهما كانت ظروف العمل.
العلاقات مع زملاء العمل					
					1. أتبادل مع زملاء العمل المعلومات للوصول إلى القناعة والثقة بالقرارات المتخذة.
					2. أقوم بإنجاز المهام الوظيفية ضمن فريق عمل.
					3. أسعى مع زملاء العمل إلى تقديم خدمات جيدة لجميع المراجعين.
					4. تجمعني علاقات ودية مع زملائي.